



EESTI MAAÜLIKOOL

Majandus- ja sotsiaalinstituut

**Merily Luik**

**TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON LPP  
ESTONIA OÜ LÕUNA-EESTI BRÄNDIKAUPLUSTES**

**EMPLOYEES JOB SATISFACTION AND MOTIVATION IN  
LPP ESTONIA OÜ SOUTHERN-ESTONIA BRAND SHOPS**

Bakalaureusetöö

Maamajandusliku ettevõtluse ja finantsjuhtimise õppekava

Juhendaja: lektor Katrin Kreegimäe; *MSc*

Tartu 2018

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TEOREETILINE KÄSITLUS.....	5
1.1 Motivatsiooni olemus .....	5
1.2 Tööra hulolu olemus .....	7
1.3 Tööra hulolu ja motivatsiooniteooriad.....	11
2. TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI VÄLJASELGITAMINE	
LPP ESTONIA OÜ LÕUNA-EESTI BRÄNDIKAUPLUSTES .....	18
2.1 LPP Estonia OÜ üldiseloomustus.....	18
2.2 Uuringu eesmärk, metoodika ja valim .....	22
2.3 Uuringutulemuste analüüs .....	23
2.4 Järeldused ja ettepanekud .....	31
KOKKUVÕTE .....	34
KASUTATUD KIRJANDUS .....	36
LISAD .....	38
Lisa 1. Küsitlus .....	39
Lisa 2. Ankeetküsimustiku vastused.....	42
Lisa 3. LPP Estonia OÜ personali struktuur.....	43
<b>Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning</b>	
<b>juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta .....</b>	<b>44</b>

## SISSEJUHATUS

Tööraahulolul ning motivatsioonil on suur roll nii tööandja kui töövõtja vaatepunktist. Motiveeritud ja rahulolev töötaja tahab oma tööd teha ning teeb seda suurema innuga. Motivatsioonil ja rahulolul on tähtis osa töötaja otsuses ettevõttes töötamiseks või sealt lahkumiseks. Seega on tööandjatel oluline hoida oma töötajad motiveeritud ning rahulolevad.

Töö autor koostas LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes empiirilise uurimuse. Uuritava objekti probleemiks oli viimaste aastate jooksul LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes suurenenud tööjõu voolavus. Selle üheks põhjuseks võib olla töötajate rahulolu ja motivatsioon töötamiseks ettevõttes. Saamaks kinnituse hüpoteesile, et ettevõtte töötajad ei ole piisavalt rahul ja motiveeritud ettevõttes töötama, viis autor läbi uuringu.

Bakalaureusetöö autori eesmärk oli välja selgitada, kuivõrd rahul ja motiveeritud on LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes töötavad töötajad ja kas nad näevad ennast ettevõttes töötamas ka pikemas perspektiivis.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada välja tööraahulolu- ja motivatsiooni olemus ning saada ülevaade erinevatest tööraahulolu ning motivatsiooniteooriatest.
- Käsitatud tööraahulolu- ja motivatsiooniteooriatele tuginedes koostada uuringu läbiviimiseks küsimustik
- Viia läbi kirjalik ankeetküsitlus ettevõttes.
- Analüüsida uuringu tulemusi ning vastavalt tulemustele teha ettevõttele parendusettepanekud.

Käesolev bakalaureusetöö on jagatud kaheks osaks, teoreetiliseks ja empiiriliseks. Töö esimene pool hõlmab tööraahulolu- ja motivatsiooniteooriaid ning nende olemust. Töö empiirilises osas annab autor ülevaate uuringu eesmärgist, kasutatud meetoditest, koostatud valimist ning läbi viidud uuringu tulemustest ja ettevõttele tehtud parendusettepanekutest. Uurimismeetodina kasutas autor kirjaliku ankeetküsitluse ja dokumendianalüüsimeetodit. Andmekogumisena kasutati sekundaar- ja primaarandmeid.

Primaarandmed pärinevad autori läbiviidud uuringust ning sekundaarandmed ettevõtte sisedokumentatsioonist.

Küsimustiku koostamisel võeti aluseks Maslow'i vajaduste hierarhia ja Herzbergi kahe faktori teooria. Küsimuste hindamiseks kasutati 5-pallilist Linkert'i tüüpi skaalat. Küsimustik esitati täitmiseks kõikidele LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikaupluste töötajatele, sealhulgas klienditeenindajad, dekoraatorid, vanem-klienditeenindajad ning juhataja asetäitjad. Küsitluse ei kaasatud kaupluse juhatajaid. Valimi suuruseks oli 56 töötajat ning ankeetküsimustikule vastas neist 31 töötajat ehk 55% valimist. Küsitluse läbiviimise perioodiks oli 04.05.2018 – 11.05.2018.

# 1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1 Motivatsiooni olemus

Vaatamata sellele, et motivatsioonil on tähtis roll nii üksikisiku kui ka organisatsiooni edus ei ole sellele veel siiani ühtset definitsiooni leitud. Erinevatel autoritel on sellest erinevad arusaamad. Motivatsiooni üheks definitsiooniks võib lugeda inimese teotahet või tema jõupingutuste püsivust. Hästi motiveeritud inimene teeb oma tööd entusiastlikult ja saavutab selle käigus häid tulemusi (Brooks 2008: 64). Motivatsiooniks nimetatakse ka inimese sisemisi ajendeid, jõude ja põhjuseid, mis mõjutavad inimeste tegevusi (Alas 2005: 107). Jaiswali arvates on motiveeritud töötaja töötaja, kellel on soov ja tahe tööd teha (Jaiswal 2017:13).

Motivatsiooni tähendus tuleb ilmsiks järgmises motivatsiooni selgitavas määratluses: motivatsioon on protsess, mis algab füsioloogilise või psühholoogilise puuduse või vajadusega ning mis aktiveerib käitumist või ajendit, mis on suunatud teatud eesmärgile või stiimulile. Seega motivatsiooniprotsessi arusaamine peitub vajaduste, ajendite ja stiimulite tähenduses ja suhtes (Luthans 2011: 157). Süstemaatilises mõttes koosneb motivatsioon kolmest komponendist, mis on omavahel seotud ja vastastikusel sõltuvuses (Luthans 2011: 157):

1. Vajadused. Vajadused tekivad siis, kui on füsioloogiline või psühholoogiline puudujääk või tasakaalutus. Näiteks vajadus tekib, kui keha ei saa toitaineid ja vett või kui inimene on eraldatud oma sõpradest või kaaslastest.
2. Ajend. Ajendid ja motiivid on loodud vajaduste leevendamiseks. Füsioloogilised ja psühholoogilised ajendid on tegevusele orienteeritud ja pakuvad stiimulit eesmärgini jõudmiseks. Need on motivatsiooniprotsessi keskpaigas. Näiteks toidu ja vee vajadused tõlgenduvad näljaks ja januks.
3. Stiimulid. Motivatsioonitsükli lõpus asub stiimul, mida määratletakse kui vajadusi ja ajendeid leevendava jõuna. Seega soodustab stiimulite rahuldamine füsioloogilist või

psühholoogilist tasakaalu ja vähendab ajendeid või motiivi. Nälja või janu korral söömine ja joomine taastab tasakaalu ja vähendab vastavaid ajendeid. Toit ja vesi olid selles näites stiimulid.

Motiveeritud töötaja on töötaja, kes on valmis oma töökaaslastega koostööd tegema, et lahendada organisatoorseid probleeme ja takistusi ning soovib võtta või suurendada oma vastutust. Samuti lepib ta paremini organisatsioonisiseste muutustega. Demotiveeritud töötaja on aga sageli apaatne ning tema jaoks tunduvad probleemid ja mureküsimumused ületamatuteks. Tõenäoliselt puudub selline töötaja töölt sagedamini, ei suuda kinni pidada tähtaegadest, on vähem koostööaldis ning ei soovi muudatusi. Need organisatsioonid, kes oma töötajaid motiveerivad saavutavad ka paremaid tulemusi. (Brooks 2008: 64)

Ratsionaalne majanduskontseptsioon eeldas, et töö on ebameeldiv ja selle eest saadab tulu korvab seda. Võrreldes traditsioonilise lähenemisega, mille järgi käituvad töötajad ratsionaalselt, et maksimeerida töö eest saadavat tulu on motivatsiooni uurimine palju edasi arenenud (Brooks 2008: 65).

Motivatsiooni teemal kirjutajatel on välja kujunenud kolm levinumat lähenemisnurka, milleks on (McGrath, Bates 2016: 82):

- Teooriad, mis käsitlevad motivatsiooni inimesi vajadusi rahuldava jõuna.
- Teooriad, mis uurivad, kuidas mõjutab kohtlemise viis inimeste motivatsiooni.
- Teooriad, mis tähtsustavad juhi ja tema alluvate vahelist suhtlust.

Enamik motivatsioonimudelid ja -käsitlused kuuluvad sisu- või protsessiteooriate hulka nagu on näidatud tabelis 1 (Brooks 2008: 65). Sisuteooriad üritavad kindlaks teha, mis paneb inimesi alustama, säilitama ja lõpetama sihikindlat tegevust (Sepp 2012: 20). Protsessiteooria uurib seda kuidas erinevad isiksuslikud tegurid koos toimivad ja kuidas need inimese käitumist mõjutavad. Nende teooriate ühildades saab ülevaate tööalasest motivatsioonist. (Brooks 2008: 65)

**Tabel 1.** Motivatsiooniteooriate jagunemine (Brooks 2008: 66)

Sisuteooriad	Protsessiteooriad
Kahe faktori teooria (Herzberg)	Ootuste teooria (Vroom, Porter ja Lawler)
Vajaduste hierarhia (Maslow, Aderfer)	Võrdsusteooria (Adams)
Saavutusvajaduste teooria (McClelland)	Eesmärgiteooria (Locke)
	Atributsiooniteooria (Heider, Kelley)

Motivatsiooniteooriad jagatakse ka biheivioristlike ja kognitiivsete koolkondade põhimõteteid jälgivate teooriate vahel. Biheivioristliku käsitlusest lähtudes langeb põhitähelepanu käitumisele ja vaadeldakse reaktsioone sisemistele ja välimistele stiimulitele samas kui kognitiivne koolkond eeldab, et inimesed teavad oma eesmärgi ja otsuseid tehakse ratsionaalselt ning sihipäraselt. (Brooks 2008: 66)

Töötajate motiveerimiseks peab juht tegema kindlaks iga alluva vajadused, tegutsemisajendid, ambitsioonid ning soovitud tulemused, aru saades, et kõik erinevad nii isiksuseomadustelt kui vajadustelt (Brooks 2006: 89). Muudatuste juhtimine ja nendel teemadel rääkimine ning töötajate muudatuste protsessi kaasamine aitavad tugevalt tõsta töötajate motivatsiooni (Brooks 2008: 91).

Kokkuvõtteks võib öelda, et motivatsiooni võib defineerida, kui inimese teotahet midagi teha ning see koosneb põhiliselt inimese vajadustest, ajenditest ja stiimulitest. Mida motiveeritumad on ettevõtte töötajad seda edukam on ettevõtte, kuna hästi motiveeritud inimene tahab tööd teha ja läheb paremini kaasa uuendustega.

## 1.2 Tööraahulolu olemus

Tööraahulolu viitab inimese üldisele rahulolule tema tööle ning see on tähtis faktor töökoha valikul. Tööraahulolu mõjutavad mitmed faktorid milleks võivad olla: tasu hulk, mida nad oma tehtud töö eest saavad; ettevõttesisesed arenguvõimalused; negatiivsed või positiivsed sotsiaalsed suhted töökaaslastega; töötajate kohtlemine juhtkonna ja teiste kõrgematel ametikohtadel töötavate töötajate poolt; töötingimused; tööaeg jne. (Retail Jobs...)

Tööraahulolu on töötaja nägemus sellest, kui hästi töö pakub tema jaoks olulisi väärtusi (Luthans 2011: 141). Tööraahulolul on suur roll töötaja otsusel töökoha vahetusel või tööturult üleüldse lahkumisel. Tööraahulolu seostatakse ka töölt puudumise ja tööd takistavate tegevustega (Nie, Sousa-Poza 2017: 1).

Tööturumudelil on näha kompromissi inimeste vabaaja, sissetulekute ja tööle kulutatud tundide vahel. Inimeste aeg päevas on piiratud ja vaba aeg pakub otsest rahulolu samas kui sissetulek pakub ostujõudu, millega erinevaid vajadusi rahuldada saab. Kuid inimesed saavad rahulolu ka teistest tööga seotud aspektidest peale sissetuleku nagu näiteks rahuldust ja paindlikkust pakkuv töökoht. Sissetulekut saab saada ainult vaba aja ohverdamise arvelt ja aja jaotamise teooria kohaselt sissetulekut tekitavad tegevused ja vaba aeg on kaks komponenti, mis määravad inimese kasulikkuse ja heaolu tasemed. (Zwan 2018: 75)

Ka kommunikatsioonil ja suhtlusel on tähtis roll töötaja rahulolu kujunemisel. Organisatsioonisisene suhtlus on vajalik selle latusaks toimimiseks. Tõhusa kommunikatsiooni puudumine võib põhjustada arusaamatusi, infosulge, madalamat tulemuslikkust ja suuremat töötajate voolavust. Kui juhid ei suuda oma töötajatega suhelda toob see kaasa halvad töötulemused ning sama kehtib ka juhul, kui töötajad ei usalda oma juhte. (Chitrao 2014: 162) Tänapäeva teadmispõhises maailmas on kommunikatsioon kõige tähtsam kaup. Sisekommunikatsioon on tänapäeval sama tähtis kui väliskommunikatsioon ja see on sageli töötajate motiveerimise vahend (Chitrao 2014: 163). Sisekommunikatsioon keskendub organisatsiooni tööjõu teavitamisele ja kaasamisele. See kuidas erinevaid uudiseid teavitatakse ja arutatakse annab positiivse või negatiivse mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Töötajad, kes on oma organisatsiooni tegevustest paremini informeeritud on oma töösse rohkem isiklikult kaasatud ja saavutavad seeläbi paremaid tulemusi. (Chitrao 2014: 163)

Peale töökoha valiku ja sisemiste ning väliste motivaatorite on töökoha rahulolu hindamisel mitmeid erinevaid faktoreid. Organisatsiooni kultuur ja sisekliima, kaastöötajad ja tööülesannete olulisus mõjutavad kõik töötajate tööraahulolu kujunemist positiivselt või negatiivselt. Igal organisatsioonil ja ettevõttel on omasugune kultuur ja sisekliima ja mida sarnasemad on töötaja ja organisatsiooni vaated ja stiil, seda rohkem mõjutab see töötaja tööga rahulolu või rahulolematuse kujunemist. (Bazan 2009: 27)

Varasemad uuringud on näidanud, et kui töötajad näevad, et nende tehtud töö on oluline, siis see suurendab nende tööga rahulolu ja omakorda töötulemusi (Bazan 2009: 32).



Tööülesannete olulisusel on samuti oluline roll rahulolu või rahulolematuse tekkimisel. Kui töötaja näeb, et tema tööülesande täitmine on oluline ja millekski kasulik, siis tekitab see temas suuremat rahulolu töös. Ka tööülesannete selgusel on oluline roll rahulolu tekkimisel. (Bazan 2009: 36) Autor nõustub tööülesannete olulisuse ja selguse tähtsusega oma varasemate töökogemuste põhjal klienditeenindajana täielikult. Mida paremini olid tööülesanded ja milleks need vajalikud olid selgitatud seda motiveeritum ja rahulolev oli autor neid tööülesandeid tegema.

Rahulolu või rahulolematuse tekkimise põhjuseks võib olla mitmeid tegureid. Fredrick Herzbergi kahe faktori teooriast väljendub, et töö teatud iseloomuomadused on järjekindlalt seotud töö rahuloluga, samal ajal kui erinevad tegurid on seotud töö rahulolematusega (Saat, S. 2009). Herzberg jõudis järeldusele, et töö rahulolu ja tööga rahulolematuse ei ole vastandid. Lühidalt saab faktoreid, mis inimesele tema töös pakuvad rahulolu või tekitavad rahulolematust kujutada tabelis 2. Oluline on mõista millest töötaja rahulolu sõltub ja kuidas seda oleks kõige lihtsam ja kergem mõjutada (Herzberg 2003). Kõrvaldades rahulolematuse põhjused ei looda veel rahulolu ning sama kehtib ka tööga rahulolu tegurite lisamisega. Töökeskonnas, mis on vaenulik, kellelegi ametikõrgendust pakkudes ei muuda see veel töötajat rahulolevaks. Töökeskonnas, mis on sõbralik, kuid kus ei pakuta töötajatele rahulolu tegureid ei ole nende tehtav töö ikkagi rahuldust pakkuv (Saat, S. 2009).

**Tabel 2.** Töötajate rahulolu ja rahulolematust esilekutsuvad tegurid (Saat 2009)

<b>Rahulolu tegurid</b>	<b>Rahulolematuse tegurid</b>
Saavutusvajadus	Ettevõtte strateegia
Tunnustusvajadus	Järelvalve
Töö ise	Suhted juhtidega ja kaaslastega
Vastutus	Töötingimused
Ametikõrgendus	Palk
Kasv	Positsioon
	Kindlustunne

Enamik inimesi on huvitunud rohkemast, kui rahalisest väärtusest. Tihti on nad huvitatud ka järgnevatest aspektidest:

- huvitav ja väljakutseid pakkuv töö;
- mujal kättesaadamatud vahendid ja ressursid;
- kuulumine mainekasse organisatsiooni;
- enesehinnang ja staatus;
- tunnustus juhtkonnalt või kolleegidelt;
- huvitavad töökaaslased;
- innustav ja rahuldust pakkuv töökeskkond;
- seltsielu.

Viis kuidas inimestele neid väärtusi pakutakse määrab ära nende motiveerituse, pühendumuse ja lojaalsuse taseme. (Mayo 2001: 20)

Tööraahulolu on töötaja jaoks oluline väärtus, kuna tööil veedetakse oluline osa oma ajast. Tööraahulolu kujunemisel on mitmeid faktoreid milleks ei ole ainult rahaline sissetulek vaid ka rahuldust pakkuv töökoht, paindlik graafik, sisekliima, kommunikatsioon, kaastöötajad jne.

### **1.2.1 Tööjõu voolavus**

Rahulolematu ja demotiveeritud töötaja üheks valikuks on töölt lahkumine. Töötaja töölt lahkumise korral on tegu tööjõu voolavusega, mis näitab töötajate liikuvuse määra ning see võimaldab hinnata ettevõtte konkurentsivõimelisust ja jätkusuutlikkust. Kõrge voolavuse määr võib viidata juhtimisprobleemidele (Kirikal (a)). Tööjõu voolavus võib olla vabatahtlik või sunniviisiline ning see toob tööandjale kaasa lisakulutusi, milleks on erinevad värbamiskulud, koolituskulud, ajakulu ja produktiivsuse kadu (Anvali jt. 2014:187). Tööjõu voolavuse määra arvutamiseks jagatakse lahkunud töötajate arv keskmiste töötajate arvuga ning korrutatakse protsentuaalse tulemuse saamiseks sajaga (Kirikal (b)). Tööjõu voolavus on noorte seas märgatavalt suurem, kui parimas tööeas ja vanemapoolsete töötajate hulgas

– 15-24 aastaste noorte seas on tööjõu voolavus umbes 70 % nende tööhõive kogumäärast (Tööhõive Euroopas...).

Kokkuvõtteks võib öelda, et tööandjale ei ole tööjõu voolavus kasulik, kuna see suurendab kulutusi ning vähendab ettevõtte konkurentsivõimet ning jätkusuutlikkust.

## **1.3 Töörahalolu ja motivatsiooniteooriad**

### **1.3.1 Sisuteooriad**

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade motivatsioonimudelitest ja -käsitlustest, mis kuuluvad sisuteooriate hulka. Sisuteooriad tahavad kindlaks teha, mis paneb inimesi alustama, säilitama ja lõpetama sihikindlat tegevust (Sepp 2012: 20). Olulisemad sisuteooriad on Maslow'i vajaduste teooria, Alderferi ERG teooria, Herzbergi Kahe faktori teooria ja McClellandi saavutusvajaduste teooria.

#### **Maslow'i Vajaduste hierarhia**

1943. aastal kirjutas sotsioloog Abraham Maslow, et inimese motivatsiooni aluseks on vajaduste hierarhia (Brooks 2008: 72). Teooria eristab viit vajaduste taset, mida on kujutatud püramiidina. Maslow' vajaduste hierarhia koosneb (McGrath, Bates 2016: 84):

- bioloogilistest vajadustest ehk põhivajadused eluks – töö kontekstis põhipalk;
- turvalisusest ehk hirmu puudumisest – kindel turvaline töökoht;
- kuulumistundest – meeskonnatunnetus tööl ja töökaaslastega läbisaamine;
- tunnustusvajadusest;
- eneseteostusest ehk oma potentsiaali täielikust kasutamisest.

Vajadused saab omakorda jagada kaheks. Bioloogilised- ja turvalisusevajadused kuuluvad põhivajaduste hulka ning kuulumine, tunnustus ja eneseteostus kuuluvad arenemisvajaduste hulka (McGrath, Bates 2016: 84). Teooria kohaselt kasvavad inimese vajadused püramiidil alt üles ja järgmise taseme vajadused ei teki enne, kui eelmise taseme vajadused

on rahuldatud (Alas 2005: 107). Kui madalam vajadus on rahuldatud, siis pole see enam motivatsiooni allikaks (Brooks 2008: 73).

Töötajad on motiveeritud vastavalt nendele vajadustele, millises kohas nad vajaduste hierarhias sellel hetkel asuvad (Fisher 2009: 351).

Maslow'i väitel saab tema teooriat kasutada organisatsiooni juhtimisel. Tema uskumusel on inimlik, valgustatud, inimpotentsiaalile keskendunud ja edukas juhtimisstrateegia, mis baseerub inimväärtusele, ka rahaliselt kasulikuks osutuv. (Maslow 2007: 447)

### **Alderferi ERG teooria**

Clayton Alderfer kohendas 1972. aastal Maslow'i vajaduste hierarhiat nii, et see sobiks töötajate vajaduste hindamiseks ja jagas vajadused kolme kategooriasse (Brooks 2008: 74):

- eksistents (existence) - E
- seotus (relatedness) – R
- kasv (growth) - G

Alderfer väidab, et kuigi eksistentsist liigutakse edasi kasvu suunas, võivad motivaatorina korraga aktualiseeruda kõik kolm vajadust (McGrath, Bates 2016: 86). Näiteks võib inimest motiveerida samal ajal raha (eksistents), sõprus (seotus) ja ning võimalus õppida uusi oskusi (kasv) (Brooks 2008: 74). Alderfer väitis, et kui inimese kõrgemad vajadused ei ole täidetud, siis ei tegele ta enam täiel määral oma madalamate vajadustega (Brooks 2008: 74). ERG mudel on paindlikum ja kirjeldab käitumist paremini kui Maslow'i vajaduste hierarhia ning kuigi autorid ei ole ühel meelel vajaduste arvu osas, tunnistavad mõlemad vajaduste osatähtsust motiveerimisel (Sepp 2012: 24).

### **Herzbergi kahe faktori teooria**

Frederick Herzberg koostas 1950-ndate lõpul töötajatele tehtud rahulolu küsitluse alusel kahe faktori teooria, milles on jaotatud rahulolu ja mitterahulolu põhjustad tegurid kahte rühma: hügieenifaktorid, ehk need, mis tekitavad tööga rahulolematust ja motivatsioonifaktorid, mille olemasolu võib tekitada rahulolu (Alas 2005: 108). Herzbergi 1968. aastal loodud teooria keskendub sisemistele ja välistele motivatsioonifaktoritele ja annab informatsiooni töömotivatsiooni olemuse kohta (Brooks 2008: 76). Sisemised faktorid sa-

mastuvad Maslow kõrgema taseme vajadustega ja hügieeni- ehk välised faktorid madalama taseme füsioloogiliste ning turvalisuse vajadustega (Brooks 2008: 79).

Hügieeni- ehk taustafaktorite või väliste tasude hulka kuuluvad palk, kindlustunne tööl, töötingimused, kontrolli tihedus, inimeste vahelised suhted, töökultuur ja juhtimise kvaliteet. Motivaatorid ehk sisufaktorid või sisemised tasud on saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, enesearendust pakkuv töö, huvipakkuv töö ja tunnustus (Alas 2005: 108). Sisemised tasud mõjutavad tööga rahulolu otsesemalt ja tugevamalt kui välised tasud (McGrath, Bates 2016: 69). Kui motiveerivad tegurid on olemas on töötajad motiveeritud, kui aga hügieenitegurid langevad teatud tasemest allapoole tekib töötajates rahulolematus (McGrath, Bates 2016: 90). Kahefaktoriteooria väitel motiveerib inimest tõenäolisemalt sisemise tasu saamise ootus, kui võimalus, et näiteks töötingimused, töökoha stabiilsus või palgatingimused paranevad (Brooks 2008: 77). Palgatõus ja muud hügieenifaktorid avaldavad positiivset mõju lühiajaliselt, kui Hezbergi väitel need töömotivatsiooni eriliselt ei tõsta (Brooks 2008: 79). Motivatsiooni tööl tõstavad võimalus ennast arendada, enda panuse tunnetamine, suurem vastutus hea töötulemuse eest ja töö huvitav ning kaasakutsuv iseloom (Brooks 2008: 79).

### **McClellandi saavutusvajaduste teooria**

David McClellandi 1961. aastal loodud teooria alused on inimesel kolm põhilist vajadust, mis teda motiveerivad (Brooks 2008: 74):

- Saavutusvajadus;
- Ühtekuuluvusvajadus;
- Võimuvajadus.

Saavutusvajadus on vajadus edu saavutamiseks kindlatel standarditel. Ühtekuuluvusvajadus on vajadus avatud ja heale kommunikatsioonile baseeruvatele suhetele. Teisisõnu on see soov rajada suhteid, mis põhinevad koostööl ja vastastikkusel mõistmisel. Võimuvajadus on vajadus mõjutada teisi inimesi vastavalt oma soovile. Teisisõnu olla mõjutav ja omada inimeste üle kontrolli (McClelland Theory of motivation).

Üks neist kolmest vajadustest mõjutab tema nimel inimese motivatsiooni ja tõhusust konkreetses töös (McGrath, Bates 2016: 88). Näiteks kõrge saavutusvajadusega inimene, keda peetakse organisatsiooni edu seisukohalt tähtsamaiks, otsib tööd, kus tal on isiklik vastutus

probleemide lahendamisel, ta saab kiiret ja selget tagasisidet ning ülesanded on mõõdukalt keerukad ja nendeks on vaja uuendusmeelsust (Brooks 2008: 75). Juhid, kes soovivad süstita oma töötajatesse saavutusvajadust peaksid rõhutama edu, andma positiivset tagasisidet ning näitama ette mentorid ja eeskujud, kelle sarnaselt tegutseda (Brooks 2008: 76).

McClellandi kirjeldatud vajadused langevad mõneti kokku Maslow'i eneseteostusvajadusega, tunnustusvajadusega, ning armastuse- ja sotsiaalse vajadusega, kuid eristub tõdemusega, et vajaduste suhteline ulatus ja mõju on inimesiti erinev (Brooks 2008: 76).

### **1.3.2 Protsessiteooriad**

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade motivatsioonimudelitest ja -käsitlustest, mis kuuluvad protsessiteooriate hulka. Protsessiteooria uurib seda kuidas erinevad isiksuslikud tegurid koos toimivad ja kuidas need inimese käitumist mõjutavad. Nende teooriate ühildades saab ülevaate tööalasest motivatsioonist. (Brooks 2008: 65) Olulisemate protsessiteooriate hulka kuuluvad, ootuste teooria, võrdsusteooria, eesmärgiteooria ja atribuutsiooniteooria.

#### **Ootuste teooria**

1930. aastaste alguses arenes vastukaaluks biheivioristlikule motivatsioonikäsitlusele välja ootuste teooria (Brooks 2008: 66). Ameerika psühholoog Victor Vroom arendas esialgset 1930. aastal loodud teooriat 1964. aastal edasi ning töötas välja süstemaatilise töömotivatsiooniteooria (Brooks 2008: 67). Vroomi väitel on inimene motiveeritud käituma kindlal viisil sellepärast, et usub, et konkreetse teo sooritamisele järgneb oodatav tasu (McGrath, Bates 2016: 94). See teooria on levinud töötajate käitumise sealhulgas tema motivatsioonitaseme, eestvedamisvõime, töösoorituse või töölt puudumise selgitamisel (Brooks 2008: 67). Vroom esitas oma ootuste motivatsiooniteooria matemaatilise valemiga, kus motivatsioon on valentsi, ootuse ja instrumentaalsuse korrutis. Võrrandis tähendab valents hüvise atraktiivsust ehk kui väärtuslikuks inimene teatud tasu peab, ootus ehk toimetuleku tõenäosus, mis mõõdab inimese usku soovitud tulemuseni jõudmiseks ning instrumentaalsus ehk hüvise tõenäosus, mis mõõdab inimese usku juhti või organisatsiooni lubatud tasu lunas-

tamiseks. Kui üks nendest kolmest tegurist matemaatilises valemis võrdub nulliga, siis motivatsioon puudub. (McGrath, Bates 2016: 94) 1968 arendasid Porter ja Lawler ootuste mudelit edasi lisades sinna rohkem muutujaid. Mudelis on leitud seos rahulolu ja töösoorituse vahel, mis väidab, et töösooritus ei sõltu ainult pingutusest vaid ka töötaja isikuomadustest, võimetest ja rollitajust. Töösoorituse tulemusena on võimalik saada kahte liiki tasusid: sisemised tasud, mis on raskemini hoomatavad, kuid hõlmavad endas eelkõige saavutus ja edutunnet ning välised tasud, mis on palk ja töötingimused. (Brooks 2008: 69) Tasude kätte saades hindab inimene nende õiglust võrreldes end teiste sarnases positsioonis töötavate inimestega. Kui töötaja tunneb, et tasu on õiglane on ta sellega rahul (Brooks 2008: 69). Tajutav rahulolutasand mõjutab omakorda tasu valentsi, mis tundub rahulolematuse korral madalam (Brooks 2008: 70). Kui tasu tajutakse õiglasena, siis motiveerib see tööd tegema paremini ja tekitab tööga rahulolu ning tekib positiivne motivatsioonitsükkel (Brooks 2008: 70).

Tyler ja Bies väitsid 1990. aastal, et töötajad hindavad olukorra ausust ja selle järgi õiglust viie teguri alusel (Brooks 2008: 70):

- töötaja seisukohtade asjakohane arvestamine;
- isiklike eelarvamuste kõrvalajätmine;
- töötajate ühesugune hindamine;
- arutelu järgne kiire tagasiside andmine;
- tehtud otsuste kohta piisav selgistuste andmine.

## **Võrdsusteooria**

Stacy Adamsi võrdsusteooria aluseks on seisukoht, et inimesi paneb liikuma olukord, kus nad tunnetavad, et neid koheldakse ebavõrdselt või ebaõiglaselt ja mida suurem on pinge, seda suurem on motiiv tegutseda (McGrath, Bates 2016: 92). Ebavõrdsuse tulemusena võib inimene olla demotiveeritud. Adamsi mudeli põhipunktiks on sisendid ehk inimese pingutus, väljundid ehk sisemised ja välimised tasud, mida ta töötades saab ja võrdlus teistega (Brooks 2008: 81).

Peamine erinevus ootuste teooriaga on see, et võrreldes oma tasu väärtust võrdleb inimene end oma kolleegidega. Kui inimene tunnetab, et vastavalt sisendile (nt töötunnid, saavutu-

sed, kvalifikatsioon) on organisatsioonist saadav väljund (nt palk, tunnustus, lisasoodustused) võrdne või suurem võrreldes sellega, mida saavad kolleegid samas organisatsioonis või muudes sarnastes ettevõtetes, siis peab ta seda võrdseks või endale soodsaks, küll aga vastupidises olukorras viitab see ebavõrdsusele ja alatasustatavusele ning inimene tunneb motivatsiooni ebavõrdsust vähendada (sisendi vähendamine) (Brooks 2008: 81).

### **Eesmärgiteooria**

Locke pakkus 1968. aastal välja ootuste teooriale mingil määral sarnaneva lihtsa ja intuiitiivselt hästi haaratava motivatsiooniteooria. Eesmärgiteooria järgi on nii motivatsioon kui sooritus parimad, kui inimene on endale seadnud kindlad eesmärgid mille poole püüelda ning need peavad olema väljakutsuvad, kuid siiski saavutatavad, ning mille soorituse kohta saab tagasisidet. Locke jt koostasid neli viisi, kuidas eesmärgid muudavad käitumist: suunavad tähelepanu, mobiliseerivad pingutama, suurendavad visadust ja hõlbustavad strateegilist planeerimist (Brooks 2008: 68).

### **Atributsiooniteooria**

Atributsiooniteooria põhiliseks loojaks ja arendajaks on Heider ja Kelley. Inimesed omistavad sündmustele (töökaaslase ametikõrgendus või preemia) seletusi, mis sageli ei vasta tõele. Neli põhilist seletust edule on pingutus, võimekus, õnnelik juhus ja ülesande keerukus. Kui inimene arvab, et saavutas edu tänu õnnelikule juhusele, siis ei suurene tõenäoliselt tema motivatsioon edu säilitada. Kui aga inimene usub, et saavutas edu tänu pingutusele, siis on ta ilmselt ka edaspidi motiveeritud. Atributsiooniteooria ütleb selgelt, et inimesed on erinevad ning nende motiveerimine sõltub sellest, kuidas ta tajub edu põhjusi ehk milline on tema tajutud või tõeline kontrollkese. (Brooks 2008: 87)

Autor kasutab on töö empiirilises osas struktureeritud ankeetküsimustiku koostamise aluseks Maslow'i vajaduste hierarhiat ning Herzbergi kahe faktori teooriat. Autori arvates sobivad need sisuteooriad antud uuringu konteksti, kuna need teooriad tahavad kindlaks teha, mis paneb inimesi alustama, säilitama ja lõpetama sihikindlat tegevust, milleks on töö. Maslow'i vajaduste hierarhias on viis erinevat vajaduste astet ning Maslow'i arvates ei liigu inimene enne uuele tasemele, kui eelmine vajadus on rahuldatud. Maslow'i hierarhiat saab edukalt töörahulolu väljaselgitamiseks rakendada. Lisaks sellele väljendub Herzbergi kahe faktori teooriast, et töö teatud iseloomuomadused on järjekindlalt seotud töö rahu-



loluga, samal ajal kui erinevad teised tegurid on seotud töö rahulolematusega. Oluline on mõista millest väljendub ja sõltub töötaja rahulolu ning kuidas seda mõjutada.

## **2. TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI VÄLJASELGITAMINE LPP ESTONIA OÜ LÕUNA-EESTI BRÄNDIKAUPLUSTES**

### **2.1 LPP Estonia OÜ üldiseloostus**

LPP Estonia OÜ arendab ja haldab Eestis rahvusvahelisi kaubamärke Reserved, Cropp, House, Mohito ja Sinsay. Eestis on tänaseks avatud 32 kauplust ja Lõuna-Eestis asuvad neist kuus. LPP Estonia OÜ emaettevõtte LPP SA on pärit Poolast ja opereerib 20. riigis üle maailma. Ettevõtte omab üle 1700 kaupluse ja on tööandjaks üle 25 000. inimesele Euroopas, Aasias ja Aafrikas. Eestis töötab 31.03.2018 seisuga 334 töötajat, kellest 61 töötab Lõuna-Eestis.

Emaettevõtte LPP SA sai alguse 1991. aastal Poolas, kui praegune ettevõtte tegevjuht Marek Piechocki ja ettevõtte nõukogu esimees Jerzy Lubianiec asutasid ettevõtte nimega Mistral, mis 1995. aastal muudeti LPP Company'ks. Poolast väljapoole hakati laienema 2002. aastal.

LPP SA missiooniks on aidata oma klientidel nende välimuse ja enesetunde kaudu enda unistusi ellu viia ning visiooniks on kirg, mis teeb ettevõttest maailma juhtiva moetoodete jaemüüja. LPP on seadnud enda põhiväärtusteks märksõnad, milleks on tulisuus (*fire-fuelled*), ambitsioonikus (*ambition-driven*), edukus (*success-focused*) ja andekus (*talent-based*).

Kogu LPP SA tegevus tugineb käitumiskoodeksil, mis koondab rahvusvahelised tööohutuse ja tasustamise juhised, mille järgimist kontrollivad töötajad ja välisaudiitorid. Emaettevõtte LPP SA juhtimine toimub Poolas ning LPP Estonia OÜ juhtimine põhineb emaettevõtte eeskirjadel ja vaadetel. LPP Estonia OÜ struktuuri (lisa 3) juhiks on tegevjuht, kellele alluvad finantsjuht, personalijuht, e-kaubanduse spetsialist, turundusspetsialist ning hooldus- ja tööohutusspetsialist. Kaupluste struktuuri (lisa 3) juhib kaupluse juhataja, kellele alluvad juhataja asetäitja, dekoraator, vanem-klienditeenindajad ja klienditeenindajad.

Lisaks on igal kaubamärgil on piirkondlikud juhid, kes kontrollivad, et kauplustes toimiks töö sujuvalt ja standarditele vastavalt.

LPP Estonia OÜ'l on oma töötajatele välja töötatud mitmekülgne motivatsioonipakett, mis sisaldab ettevõttesiseseid soodustusi, tööstaaži pealt saadavaid tasustatud puhkusepäevi ja tasuta tööriideid. Ettevõtte on võimaldanud jõuludel suuremaid lisasoodustusi ning ühisürituste korraldamist ning võimalust osaleda suurtel spordiüritustel nagu Maijooks jt. Lisaks saab iga töötaja oma sünnipäeval kingituseks kaupluse kinkekaardi. Klienditeenindajad, kes on ettevõttes töötanud üle kuue kuu saavad lisatasu lojaalsustasu näol. Tallinnas töötavad töötajad saavad haiguslehtede ning töölt puudumiste puudumise korral lisaks lisatasu. Ettevõtte pakub töötajatele tänapäevast ja turvalist töökeskkonda ning tervisekontrolle.

Uutele alustavatele töötajatele on välja töötatud StartUp programm ehk uue töötaja sisseelamisprogramm, mille põhieesmärk on määrata kauplusesisesed mentorid, kelle ülesanne on koolitada välja uusi töötajaid ning olla neile toetav ja sõbralik isik uues keskkonnas.

Vaatamata sellele, et töötajatele on välja töötatud motivatsioonipakett ja sisseelamisprogramm on tööjõu voolavus LPP Estonia OÜ brändikauplustes sealhulgas Lõuna-Eestis suur. Alljärgnevalt on autor tabelis 3 välja toonud Lõuna-Eesti brändikaupluste 2017. aasta töötajate voolavuse, milles on näha, et pea kõigis kauplustes on ühe aasta jooksul olnud tööjõu voolavus pea 100 % välja arvatud Tasku Reserved, kus oli tööjõu voolavus 2017. aastal 52% ning Tasku House, kus oli tööjõu voolavus 2017. aastal pea 170%. Võrreldes LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikaupluste 2017. aasta keskmisi tööjõu voolavusi ettevõtte brändikaupluste Eesti siseste keskmiste tööjõu voolavustega järeldeb autor, et tööjõu voolavus on brändisiseselt Lõuna-Eestis Reservedis, Mohitos ja Croppis võrreldav ettevõtte Eesti keskmiste tulemustega, kuid House ja Sinsay tööjõu voolavuse keskmised tulemused ületavad LPP Estonia OÜ Eesti brändisiseseid keskmisi tulemusi pea kahekordselt.

**Tabel 3.** Keskmise tööjõu voolavus 2017.a LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes (autori koostatud ettevõtte sisedokumentatsiooni põhjal)

Brändikauplused	Lahkunud töötajate arv	Uute töö- tajate arv	Töötajate keskmise arv	Tööjõu voolavus %	LPP Estonia OÜ Eesti keskmise tööjõu voola- vus %
<b>Cropp Lõunakeskus</b>	12	13	13	92	114
<b>House Tasku</b>	10	9	6	167	93
<b>Mohito Tasku</b>	6	7	7	92	106
<b>Sinsay Lõunakeskus</b>	13	26	13	100	66
<b>Reserved Tasku</b>	6	5	10	52	97
<b>Reserved Lõuna- keskus</b>	18	22	19	95	97

LPP juhtivaks kaubamärgiks on Reserved, mis toodi turule 1998. aastal. Reserved on kaubamärk, mille kollektsioon järgib uusimaid trende. Bränd kasutab reklaamiks tihti rahvusvahelisi staare nagu Kate Moss, Georgia May Jagger, Cara Delavingne, Cindy Crawford jne. Praeguseks on kaubamärgil kauplusi üle maailma 458 ja kauplusepinda keskmiselt 1137 m<sup>2</sup>. Esimene Reservedi kauplus Eestis avati Tallinnas Meloni keskuses 2002. aastal. Lõuna-Eestis on Reservedeid kaks – üks asub Lõunakeskuses, mis avati 2005. aastal ja teine Tasku keskuses, mis avati 2008. aastal

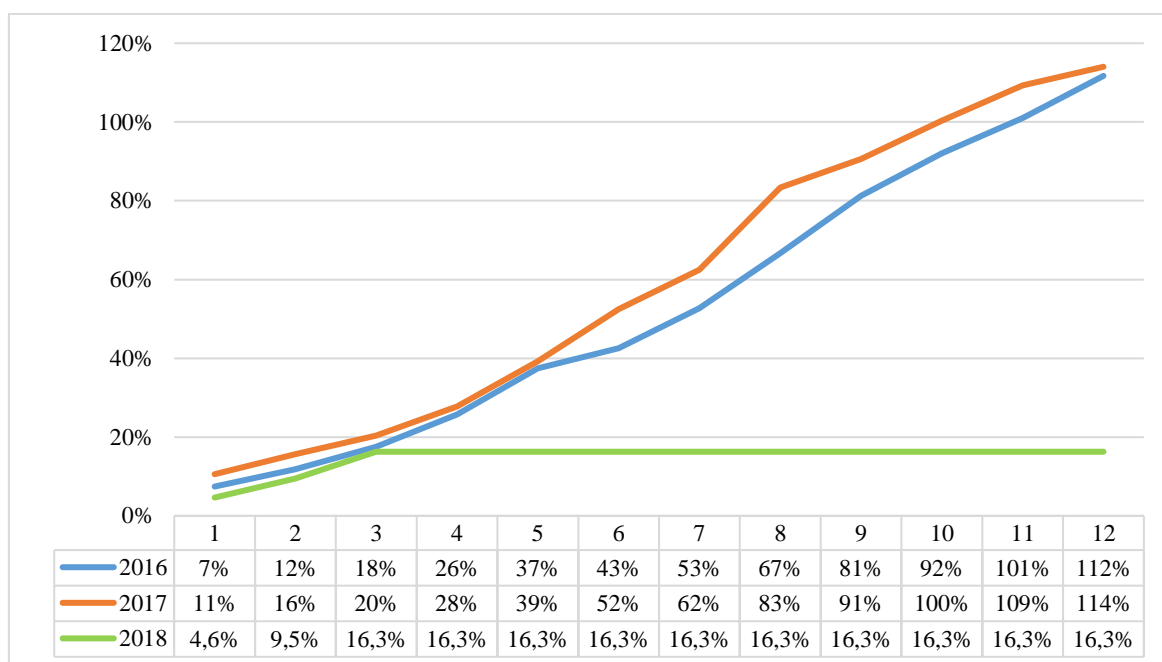
Cropp kaubamärk loodi 2004 aastal. Praeguseks on kaubamärgil avatud 386 kauplust üle maailma. Cropp kaubamärk on loodud linliku elustiiliga ennast väljendada meeldivale mässavale noorele. Kollektsoonid on mõjutusi saanud pop- ja hiphopkultuurist ning rõivad valmivad koostöös erinevate illustraatorite ja grafitikunstnikega. Esimene Cropp kauplus Eestis avati Ülemiste keskuses 2005. aastal. Lõuna-Eestis on Cropp kauplusi üks ja see asub 2005. aastast Lõunakeskuses.

Linnamoe kaubamärk House sai alguse 2001. aastal ja praeguseks on avatud 338 kauplust. Esimene House kauplus Eestis avati 2009. aastal Rocca Al Mare keskuses. Lõuna-Eestis on kauplusi üks ja see asub Tasku keskuses 2010. aastast.

Enesekindlale ja iseseisvale naisele mõeldud kaubamärk Mohito avati 2008. aastal ja hetkel on avatud 288 kauplust. Esimene Mohito kauplus Eestis avati 2011. aastal Kristiine keskuses. Lõuna-Eestis on üks kauplus Tasku keskuses, mis avati 2012. aastal.

Kaubamärk Sinsay, kelle sihtgrupp on eeskätt tüdrukut, loodi aastal 2014. Kaupluseid on praeguseks avatud 204. Esimene Sinsay kauplus Eestis avati 2014. aastal Ülemiste keskus. Lõuna-Eesti ainus kauplus asub Lõunakeskuses ning see avati 2017. aasta mais.

Tööjõu voolavus on ettevõttes LPP Estonia OÜ Eesti siseselt (joonis 1) viimase kahe eelneva aasta jooksul kasvanud. 2018. aasta esimese kvartali seisuga oli tööjõu voolavus LPP Estonia OÜ's 16,3%, mis on võrreldes 2016. ja 2017. aasta kolmandate kvartalitega samal ajal väiksem.



Joonis 1. LPP Estonia OÜ Eesti keskmine tööjõu voolavus 2016-2018 aastatel kokku ja kuude lõikes (Autori koostatud ettevõtte sisedokumentatsiooni põhjal).

Et tööjõu voolavus on nii ettevõttes tervikuna kui ka brändikauplustes väga suur, võttis autor eesmärgiks välja selgitada, kas suure tööjõu voolavuse põhjuseks on vähene töörahulolu ja motivatsioon.

## 2.2 Uuringu eesmärk, metoodika ja valim

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, kuivõrd rahul ja motiveeritud on LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes töötavad töötajad ja kas nad näevad ennast ettevõttes töötamas ka pikemas perspektiivis.

Uurimismeetodina kasutas autor töö metoodilises osas kirjalikku ankeetküsitlust ja dokumentaalalüüsimetodit. Andmekogumisenä kasutati sekundaar- ja primaarandmeid. Primaarandmetena oli kasutatud autori poolt läbiviidud ankeetküsitluste andmeid ning sekundaarandmetena ettevõtte sisedokumentatsiooni andmeid, sh tööjõu volavuse näitajaid ettevõttes. Töörahololu ja motivatsiooni küsitlus tugines töö teoreetilises osas kirjeldatud motivatsiooni- ja rahuloluteooriatel. Autor kasutas antud ankeetküsitluse (Lisa 1) koostamisel Herzbergi kahefaktoriteooriat ja Maslow vajaduste hierarhiat, kuna need sisuteooriad käsitlesid autori arvates kõige paremini seda, mis paneb inimese alustama, säilitama ja lõpetama sihikindlat tegevust, mis on antud uurimuse kontekstis töö.

Autori poolt koostatud ankeetküsimustik koosnes kolmest osast ning kokku 49. väitest. Esimese osa väited olid jagatud kaheksasse kategooriasse: töökeskkond ja -korraldus, eneseteostus, kollektiiv, töötasu, soodustused, juhtimine, arengu- ja karjäärivõimalused ning motivatsioon. Teine osa koosnes sotsiaal- demograafilistest küsimustest ning kolmas osa koosnes avatud küsimusest, kus oli võimalik kommenteerida oma varasemaid hinnanguid või anda omapoolseid soovitusi. Küsimustikus kasutati 5-palli Linkert'i tüüpi skaalat, kus 1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – nii ja naa, 4 – olen pigem nõus, 5 – nõustun täielikult.

Töö empiirilises osas on tegu kvantitatiivuurinuga, mille käigus viidi püstitatud eesmärkidele vastuste leidmiseks läbi LPP Estonia OÜ kuues Lõuna-Eesti brändikaupluses (Cropp, Reserved, Mohito, House, Sinsay) struktureeritud ankeetküsitlus. Küsitlus toimus 04.05.2018 – 11.05.2018 ning küsitluse testimiseks viidi 27.04.2018 läbi pilootuuring Lõunakeskuse Croppi klienditeenindajate seas. Ankeetküsitlus oli vastamiseks kõikidele LPP Estonia Lõuna-Eesti brändikaupluses töötavatele klienditeenindajatele, vanemklienditeenindajatele, juhataja asetäitjatele ning dekoraatoritele. Küsimustikule ei vastanud kaupluste juhatajad. Küsitluse pilootuuringu käigus toodi välja, et töötajate ametikohti küsides, väheneb vastajate anonüümsus ning seepärast eemaldas autor selle küsimuse küsitlusest.

Töö autor jagas küsimustikud laiali kaupluste juhatajatele töötajatele jagamiseks paberkandjal ning selgitas täpsemalt kuidas küsimustikule vastata, kui kaua see aega võtab, ning milleks see oluline on. Vastajate anonüümsuse tagamiseks tuli täidetud ankeedid tagastada suletud mappi. Küsimustikule vastamine võttis aega umbes 10 minutit.

Käesoleva uuringu valimi moodustasid Lõuna-Eesti brändikauplustes töötavad 56 töötajat 61st. Valimisse ei kuulunud Lõuna-Eestis asuvate kaupluste juhatajad. Üldkogum koosneb kogu Eestis töötavast 334. töötajast. Küsimustikule vastas 31 töötajat 56st ehk 55 % valimist ning seega saab tulemuste põhjal üldistusi teha. Mõneti kesine uuringust osavõtt võis osalt olla tingitud Lõuna-Eesti Reservedi kauplustes mõnda aega tagasi toimunud struktuurimuutusest, mil kahel kauplusel vahetusid juhatajad ning nende asemel hakkas kohustusi täitma üks juhataja.

Uuringutulemuste analüüsimiseks kasutas autor andmetöötlusprogrammi Excel, millega leiti vastuste summeeritud kaalutud keskmised, vastuste varieeruvused ning mediaan. Kõik empiirilise osa joonised ja tabelid on koostatud töö autori poolt.

## **2.3 Uuringutulemuste analüüs**

Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes läbi viidud töörahulolu ja motivatsiooni uuringu tulemustest. Tulemustest parema ülevaate andmiseks kategoriseeris autor väited, millele vastajad vastasid, kaheksaks kategooriaks:

1. Töökeskkond ja -korraldus
2. Eneseteostus
3. Kollektiiv
4. Töötasu
5. Soodustused
6. Juhtimine
7. Arengu- ja karjäärivõimalused

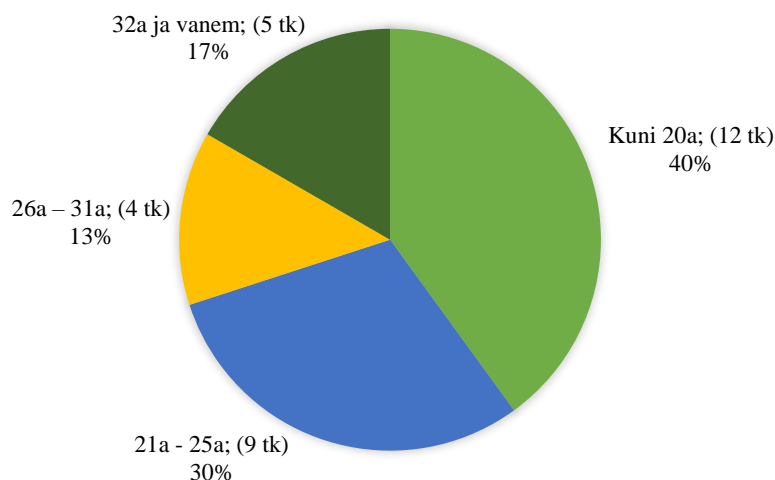
## 8. Motivatsioon

Etteantud motivatsiooni- ja rahulolu mõõtvaid väiteid hindasid vastajad Linkerti' stiilis 5 palli skaalal, kus 1 – ei nõustu üldse; 2 – pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa; 4 – olen pigem nõus; 5 – nõustun täielikult.

Tulemusi analüüsis autor, vastuste summeeritud kaalutud keskmisi kasutades, kategooriate lõikes ja kategooriate vahel. Eraldi tõi autor tulemused välja ka vastajate vanuse, tööstaaži ja töökoha lõikes. Ankeetküsitlus hõlmas lisaks suletud küsimustele ka kahte avatud küsimust (vastajatele anti nii võimalus lisada motiveerivaid aspekte või täpsustada soovi korral mõnda antud vastust). Motivatsioonitegurite tulemusi analüüsis autor vastuste esinemissageduse järgi ning antud tulemused on esitatud kirjeldavas vormis.

Kategooriate väidete keskmiste tulemuste analüüsimiseks võeti hinnangute mediaan 2,5. Kõik tulemused, mis olid üle 2,5 olid selle uuringu kontekstis keskmiselt kõrgemalt hinnatud väited ja kõik, mis jäid alla 2,5 olid keskmiselt madalamalt hinnatud väited. Kõik vastuste vastajate arvud ja kaalutud keskmised on numbriliselt välja toodud töö lisades (lisa 2).

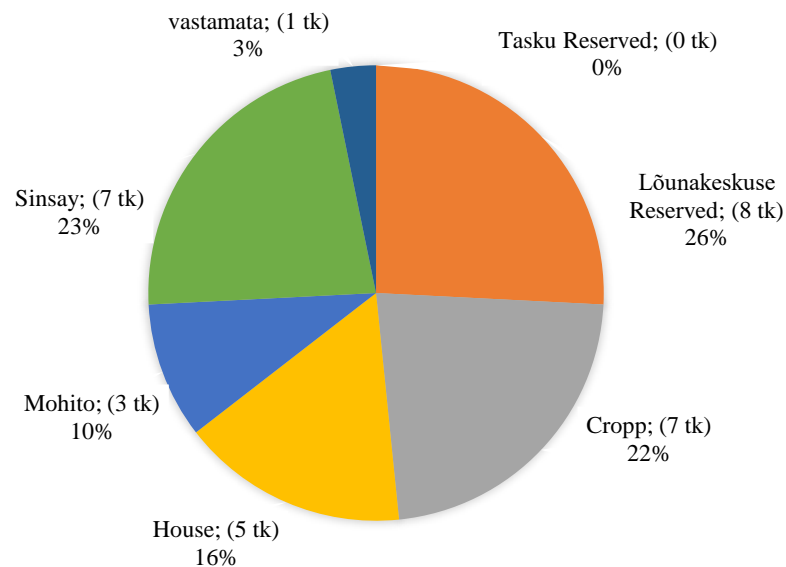
Küsimustiku viimases osas sooviti teada saada vastajate sotsiaal-demograafilisi näitajaid. Alljärgneval joonisel 2 on näha vastajate jaotus vanuseliselt. Vastajate demograafilisest jaotusest järeldab autor, et 70% küsimustikule vastajatest on noored, kuni 25 aastat vanad või nooremad.



Joonis 2. Ankeetküsitlusele vastajate jaotus vanuseliselt (Autori koostatud).

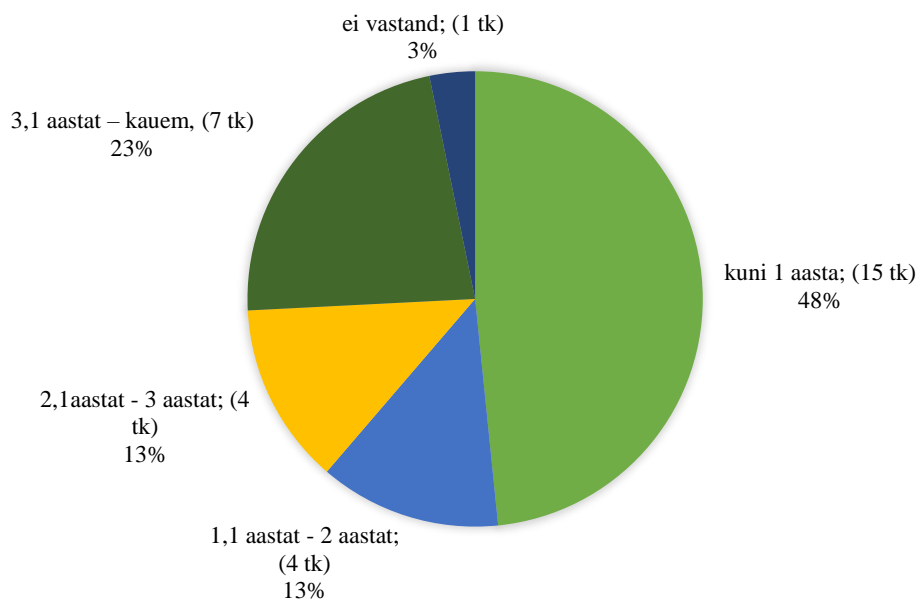


Joonisel 3 on näha töötajate jaotust ametikoha järgi. 31. vastajast töötab Lõunakeskuse Reservedis 8, Sinsays ja Croppis mõlemas 7, House's 5 ning Mohitos 3 vastajat. Küsimustikule ei vastanud mitte ükski Tasku Reservedi töötajatest ning üks vastaja jättis sellele küsimusele vastuse märkimata.



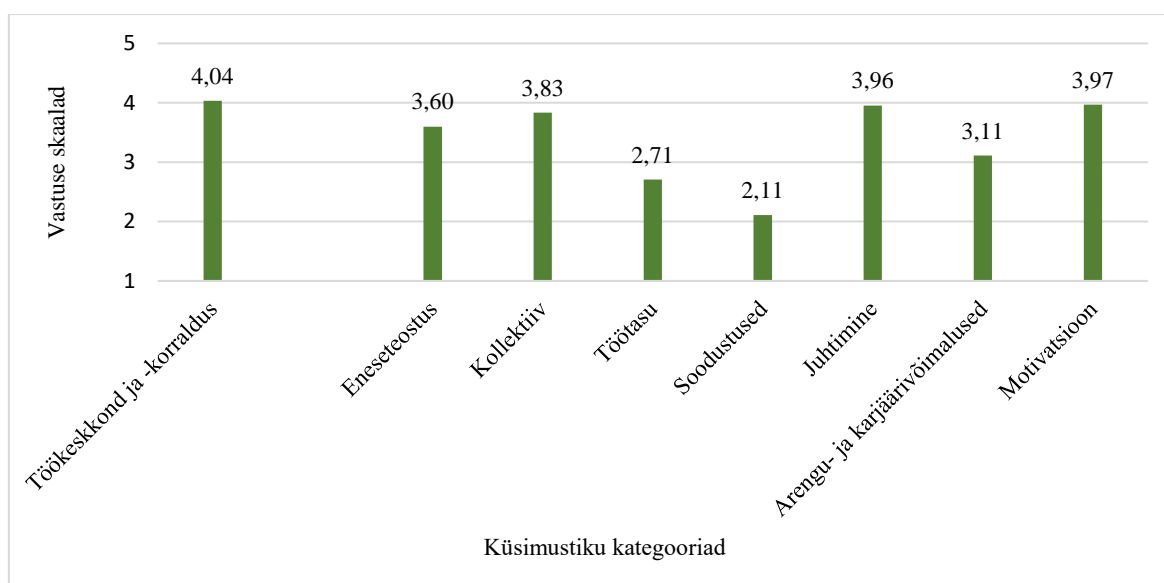
Joonis 3. Ankeetküsitlusele vastajate jaotus töökoha järgi (Autori koostatud).

Alljärgneval joonisel 4 on välja toodud vastajate jaotus tööstaaži järgi. Pea pooled vastanutest on LPP Estonia OÜ brändikaupluses töötanud alla aasta, mis näitab, et ettevõttes on tööjõu voolavus kõrge.



Joonis 4. Ankeetküsitlusele vastajate jaotus tööstaaži järgi (Autori koostatud).

Joonisel 5 on välja toodud LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes läbiviidud ankeetküsimustiku kategooriate summeeritud kaalutud keskmised. Kõige kõrgemini hinnatud kategooria oli töökeskkond ja- korraldus, mis sai keskmiselt 4,04 punkti. Kõrgemad keskmised tulemused said ka juhtimise (3,96 punkti) ja motivatsiooni (3,97 punkti) kategooriad. Kõige madalamalt hinnati töötasu (2,71 punkti) ning soodustuste (2,11 punkti) kategooriaid, mis näitab rahulolematust töötasuga ja ettevõtte pakutavate soodustuste ning motivatsioonipaketiga.



Joonis 5. LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikaupluste keskmised hinnangud töörahulolu ja motivatsiooni uuringu kategooriate kohta (Autori koostatud).

Alljärgnevalt (tabel 4) on autor välja toonud küsimustikule vastajate vastuste summeeritud kaalutud keskmiste varieeruvused. Kõige kõrgem vastuste varieeruvus tulenes kategooriast „Juhtimine“, mille kõige väiksema keskmise tulemuse sai väide „Minu otsene juht annab vastuolulisi korraldusi“, kuid kuna selle madal tulem näitab, et juhid ei anna vastuolulisi juhiseid, siis on selle kategooria tulemus ebatäpne. Keskmiselt kõrgem varieeruvus oli ka motivatsiooni ning kollektiivi kategooriates, kus tulemused varieerusid vastavalt 1,69 punkti ning 1,32 punkti. Kõige vähem varieerus kategooria „Soodustused“ (0,21), mis näitab üldist rahulolematust ettevõtte pakutavate soodustuste ning motivatsioonipaketiga. Au-

tori koostatud küsimustikule vastajate vastuste kategooriate summeeritud kaalutud keskmiste tulemuste keskmine tulemus oli 3,41 punkti, mis näitab üldiselt head tööga rahulolu.

**Tabel 4.** Ankeetküsimustiku kategooriate vastuste statistiliste näitajate varieeruvused (Autori koostatud)

Kategooria	Min	Max	Varieeruvus	Keskmine
Töökeskkond ja -töökorraldus	3,45	4,29	0,84	4,04
Eneseteostus	3,37	3,93	0,57	3,60
Kollektiiv	3,32	4,65	1,32	3,83
Töötasu	2,36	3,00	0,64	2,71
Soodustused	2,00	2,21	0,21	2,11
Juhtimine	2,50	4,56	2,06	3,96
Arengu- ja karjäärivõimalused	2,78	3,48	0,70	3,11
Motivatsioon	2,74	4,43	1,69	3,97
<b>KESKMINE KOKKU</b>	<b>2,81</b>	<b>3,82</b>	<b>1,00</b>	<b>3,41</b>

Uuringus kasutatud küsimustiku (lisa 1) esimese peatüki väited kuulusid „Töökeskkond ja -korraldus“ kategooria alla. Kategooria eesmärk oli välja selgitada töötajate rahulolu oma töökeskkonna ja töökorraldusega. See kategooria sai uuringu kõige kõrgemad keskmised tulemused (4,04 punkti) ehk võib väita, et töötajad on oma töökeskkonna ja töökorraldusega üldiselt rahul. Kõige kõrgema hinnangu sai väide, mis hindas töökoha turvalisust (4,29 punkti) ning kõige madalama hinnangu sai väide, mis hindas info liikumist ettevõttes (3,45 punkti). Kõrgelt hinnati ka tööks vajalike vahendite olemasolu (4,23 punkti) ja töötajatele võimaldatavaid puhkepause (4,19 punkti). Kõrge hinnangu saanud väide töötajate stiili ühtimisest ettevõtte stiiliga (4,23 punkti) sai kinnitust Bazani (2009) teooria, et mida sarnasemad on töötaja ja organisatsiooni kultuurilised vaated, seda rohkem mõjutab see töötaja tööga rahulolu või rahulolematuse kujunemist. Keskmise siseselt varieerusid keskmised vastused 3,45 punktist kuni 4,29 punktini. Selle väidetebloki kohta võib kokkuvõtteks öelda, et töötajad on üldiselt rahul oma töökeskkonnaga, kuid mõneti vähem rahul ollakse info liikumisega ettevõttes, mis on tähtis organisatsiooni latusaks toimimiseks ning mis võib tingida töötajate suurema voolavuse ettevõttes.

Küsimustiku teise kategooria pealkiri on „Eneseteostus“ ning see hõlmas töötajate hinnangut nende eneseteostuse võimalustele. Eneseteostus on Maslow vajaduste hierarhia tipus ning näitab inimese vajadust oma potentsiaali täielikult kasutada. Kategooria sai kokku hinnanguks keskmiselt kõrgemad tulemused (3,60 punkti). Kõige kõrgemini hinnati väi-

teid, mis hindasid rahulolu oma tööülesannete (3,93 punkti) ning oma töökohaga rahuloluga (3,67 punkti), mis viitab heale motivatsioonitasemele, sest motiveeritud töötaja tahab tööd teha ja on oma tööülesannetega rahulolev. Veidi madalamalt hinnati väited, mis hindasid eneseteostusvõimalusi (3,43 punkti) ja teadmiste proovilepanekut (3,37 punkti). Tuginedes ankeetküsimustiku vastustele võib üldiselt öelda, et töötajad on rahul ettevõttes pakutavate eneseteostusvõimalustega

Kolmas kategooria küsimustikus hõlmas kollektiivi. Kategooria eesmärk oli hinnata kollektiivi olulisust töötajate seas ja selle mõjutusi töörahulolu kujunemisel. Töötajad hindasid kolleegidevahelisi suhteid heaks (3,83 punkti), mis näitab, et töökaaslaste roll töörahulolu tekkimisel on väga oluline. Kõige kõrgemat hinnati töökaaslastelt vajadusel abi saamist (4,65 punkti), mis oli ka ühtlasi käesoleva uuringu kõige kõrgemalt hinnatud väide ja näitab, et üldiselt on töökohas abivalmis õhkkond. Vastajatest 20 nõustus väitega täielikult ja 11 olid väitega pigem nõus. Kõiki esitatud väiteid hinnati kõrgelt sealhulgas rahulolu kolleegidega (4,06 punkti) ja erimeelsuste lahendamist (3,84 punkti). Uuringu tulemused näitavad, et enamus meeskonnast tunneb ennast töökohal olulisena (3,65 punkti) ja suhtlevad omavahel ka väljaspool tööaega (3,32 punkti). Kollektiiviga rahulolu näitab meeskonnatöö ja töökaaslastega läbisaamise olulisust töörahulolu kujunemisel. Oma tööga rahul ja motiveeritud töötaja on valmis töökaaslastega koostööd tegema ja lepib paremini organisatsioonisiseste muutustega.

Neljas kategooria hindas rahulolu töötasuga. Keskmiselt sai see väidetegrupp hinnanguks 2,71 punkti, mis näitab töötajate keskmisest madalamat rahulolu töötasuga. Väitele, mis uuris töötajate rahulolu oma töötasuga vastas 15 vastajat nii ja naa. Ei nõustu üldse ja pigem ei ole väitega nõus vastas võrdselt 4 vastajat ning pigem olen nõus vastas 5 vastajat. Väitele ei vastanud üldse 3 vastajat. Vastused näitasid, et töötasu ja vastutuse vastavust peetakse rahuldavaks (3 punkti), kuid töötasu ei motiveeri töötajaid enamaks (2 punkti). Suur osa vastajatest leidis, et töötajate lojaalsust ei hinnata ettevõttes piisavalt. Vastajate arvates võiks kõikides linnades olla võrdsed töötasud ning, et ka suurema vastutusega inimesed võiksid saada lojaalsustasu 6. kuu möödudes nagu seda saavad klienditeenindajad. Sellest järeldab autor teatavat ebavõrdustunnet töötajate seas.

Järgmine kategooria hindas rahulolu ettevõttesiseste soodustustega. Ühtlasi oli see kategoori uuringu madalamalt hinnatud kategooria (2,11 punkti). Selgus, et töötajad ei ole rahul ettevõtte pakutud soodustustega (2 punkti) ning samuti ei olda rahul ettevõtte motivat-

sioonipaketiga. Rahulolematus pakutavate soodustuste ning motivatsioonipaketiga võib olla üheks põhjuseks, miks töötajate voolavus suur on.

Kuuenda kategooria väited kuulusid „Juhtimise“ peatüki alla. Eesmärk oli välja selgitada töötajate rahulolu otsese juhi igapäevaste juhtimismeetoditega. Kategooria sai hinnanguks keskmiselt 3,96 punkti, mis näitab, et töötajad on oma otseste juhtidega pigem rahul. Kõige kõrgemalt hinnati väidet „Saan oma otsese juhiga rääkida tööalastest probleemidest“ (4,56 punkti), kus 17 vastajat nõustusid väitega täielikult, mis näitab, et töötajatel on oma otseste juhtidega avatud suhted ja see suurendab omakorda üldist rahulolu tööga. Kõige väiksema kaalutud keskmisega oli väide „Minu otsene juht annab vastuolulisi korraldusi“ (2,5 punkti), kuid mida väiksem on selle väite kaalutud keskmine seda parem on üldine tulemus, kuna see näitab, et otsesed juhid ei anna vastuolulisi juhiseid. Antud töö kontekstis viib see küsimus kaalutud keskmist alla, kuid näitab siiski head hinnangut otsestest juhtidest.

Seitsmes kategooria „Arengu- ja karjäärivõimalused“ sai keskmiseks hindeks 3,11 punkti. Kategooria oli peale töötasu ja soodustuste kategooriate kõige kehvemalt hinnatud kategooria. Kõige kõrgemalt hinnati selles kategoorias enesearengut läbi uute ülesannete õppimise (3,48 punkti) ning autor peab seda tulemust väga positiivseks, kuna enesearendust pakkuv töö on Herzbergi kahe faktori teooria alusel inimese üheks motivaatoriks ning mida arendavam, tunnustavam ning huvitavam on töö seda kõrgem on motivatsioon töö. Kõige madalamalt hinnati selles kategoorias väidet „Näen ennast organisatsioonis töötamas ka järgmisel aastal“, mis sai 2,78 punkti. Neli inimest ei nõustunud selle väitega üldse, 8 pigem ei nõustunud ning 8 polnud oma vastuses kindlas ning vastasin nii ja naa, 4 inimest vastas, et nad pigem nõustuvad ning 3, et nad nõustuvad täielikult. Autor järeldab sellest tulemusest, et olenemata keskmiselt heast rahulolulasemest Lõuna-Eesti brändikauplustes ei plaani suur osa töötajatest töötada ettevõttes pikemalt kui 1 aasta.

Viimane kategooria hindas LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes töötavate töötajate motivatsiooni. Kategooria sai hinnanguks 3,97 punkti, mis näitab keskmiselt kõrget motivatsioonitaset. Kõige madalamalt hindasid vastajad motivaatorina rahvusvahelises ettevõttes töötamist (2,74 punkti). Järgnevalt said vastajad hinnata erinevaid motivatsiooni mõjutavaid faktoreid. Kõige suuremateks motivaatoriteks hinnati töökaaslasi (4,43 punkti) ja paindlikku töögraafikut (4,43 punkti) ning samuti kiitust (4,39 punkti) ning palka (4,36 punkti), kuid nagu tulemustest näha, siis pole palk kõige tähtsamal kohal motivaatorina, kuid siiski üsna kõrge. Kõige vähem hinnati motivaatorina (kuid siiski üsna kõrgelt) suu-

remat vastutust (3,50 punkti) ning karjäärivõimalusi ja soodustusi (3,86 punkti), mis ka korreleeruvad eelnevate tulemustega.

Lisaks sellele avaldati arvamust avatud küsimustele motivatsiooni osas ning oma eelmisi vastuseid kommenteerides:

- „Rohkem ühisüritusi (suvepäevad), erinevad preemiad, sportimise toetamine.“
- „Oma poe müügiplaani täitumisel võiks boonust saada.“
- „Lojaalsustasu võiks olla kõikidel töötajatel, kes on töötanud vähemalt pool aastat (ka vastutavad töötajad).“
- „Kui saaksin tegeleda rohkem oma päris ülesannetega.“
- „Kui ettevõtte väärtustab oma töötajad, eriti lojaalseid.“
- „Kõigil vastutavatel töötajatel võiks olla teenindajatest märgatavalt kõrgem palk.“
- „Suurem palk ning palgad ei tohiks linnade vahel erineda.“
- „Miks ei võiks ka olla ka Tartus kohalkäimise boonust nagu on Tallinnas.“
- „Konkreetses poe juhtimine ja meeskond on siiani olnud väga head. Rahulolematust põhjustab LPP juhtimine.“
- „Kuna õpin kooli kõrvalt, siis on see pigem ajutine koht. Mind motiveerib raha.“

Järgmisena võrdles autor läbiviidud ankeetküsitluse vastuste statistiliste näitajate keskmiseid tulemusi kõigi LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikaupluste vahel (tabel 5). Ankeetküsitlusele ei vastanud üksi Tasku Reservedi töötaja sestap ei saa hinnangutel sellest kauplusest järeldusi teha. Ankeetküsitluse tulemusi analüüsides järeldab autor, et võrreldes LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplusi üksteisega on kõige madalam rahulolutase Tasku House (3,08 punkti) kaupluses ning kõige kõrgem rahulolutase on Lõunakeskuse Sinsay (3,99 punkti) kaupluses. Ankeetküsimustiku analüüsi tulemused Tasku House kaupluses korreleeruvad selle 2017. aasta tööjõu volavuse määraga (168%). Antud kontekstis kõige kõrgema kaalutud keskmise summeeritud tulemuse saanud Lõunakeskuse Sinsay kaupluse ankeetküsimustiku tulemused ei korreleeru Lõunakeskuse Sinsay 2017. aasta tööjõu volavuse määraga. Kui vaadelda autori läbiviidud ankeetküsimustiku tulemusi brändikaupluste lõikes üldiselt, ei ole kaupluste tulemuste vahel suurt varieeruvust – kõige madalama

keskmise tulemuse saanud Tasku House kaupluse ja kõige kõrgema keskmise tulemuse saanud Lõunakeskuse Sinsay kaupluse varieeruvus oli 0,91 punkti.

**Tabel 5.** Ankeetküsimustiku kategooriate vastuste statistiliste näitajate keskmised tulemused LPP Estonia OÜ brändikaupluste lõikes (Autori koostatud)

	<b>Tasku House</b>	<b>Tasku Mohito</b>	<b>Lõunakeskuse Sinsay</b>	<b>Lõunakeskuse Cropp</b>	<b>Lõunakeskuse Reserved</b>	<b>Tasku Reserved</b>
Töökeskkond ja -korraldus	3,78	3,93	4,66	3,97	3,78	-
Eneseteostus	3,00	3,33	4,33	3,32	3,59	-
Kollektiiv	4,23	3,94	4,64	3,83	3,02	-
Töötasu	1,70	3,00	3,15	2,86	2,86	-
Soodustused	1,50	2,00	2,80	2,07	2,14	-
Juhtimine	4,17	3,81	4,34	4,27	3,40	-
Arengu- ja karjäärivõimalused	2,40	2,22	3,93	3,24	3,37	-
Motivatsioon	3,87	3,26	4,04	3,98	4,23	-
<b>KOKKU KESK-MINE</b>	<b>3,08</b>	<b>3,19</b>	<b>3,99</b>	<b>3,44</b>	<b>3,30</b>	<b>-</b>

Analüüsides ankeetküsitluses LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikaupluste lõikes kõige madalama summeeritud kaalutud keskmise tulemusega Tasku House kaupluse küsimustiku kategooriate tulemusi, selgus, et kuigi kaupluse töötajate üldine rahulolu oli rahuldav (3,08 punkti) tulenes teiste LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustega võrreldes madalam tulemus eelkõige rahulolematusega töötasus (1,70 punkti), ettevõtte pakutavates soodustustes (1,50 punkti) ning arengu- ja karjäärivõimalustes (2,40 punkti) ning sellest võib olla ka tingitud kaupluse suurem tööjõu voolavuse määr.

## 2.4 Järeldused ja ettepanekud

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuivõrd rahul ja motiveeritud on LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes töötavad töötajad ja kas nad näevad ennast ettevõttes töötamas ka pikemas perspektiivis. Antud alapeatükis toob autor välja ankeetküsitluse tulemuste põhjal tehtud järeldused ning ettepanekud parendusotsuste tegemiseks.

Analüüsidest ankeetküsitluse vastajate arvamusi väidetele summeeritud kaalutud keskmiste tulemuste näol toob autor välja, millega ettevõtte töötajad on rohkem ja millega vähem rahul.

Rohkem rahul on ettevõtte töötajad järgmise aspektidega tööl (tulemused keskmiselt üle 4 punkti):

- töökaaslastelt abi saamisega (4,65 punkti);
- oma otsese juhiga vaba suhtlusega probleemide korral (4,56 punkti);
- töökoha turvalisusega (4,29 punkti);
- oma otsese juhiga (4,26 punkti);
- tööks vajalike vahendite kättesaadavusega (4,23 punkti);
- otsene juht arvestab töötajate arvamusega (4,22 punkti);
- võimaldavate puhkepausidega (4,19 punkti);
- otsese juhi võrdse kohtlemisega (4,19 punkti);
- tööajaga (4,16 punkti);
- töökoormusega (4,13 punkti);
- otsese juhi juhtimismeetoditega (4,07 punkti);
- kollektiiviga (4,06 punkti).

Ankeetküsitlusele vastajad on vähem rahul töö järgmiste aspektidega (keskmiselt alla 3 punkti):

- ettevõtte pakutavate soodustustega (2,00 punkti);
- organisatsiooni motivatsioonipaketiga (2,21 punkti);
- töötasu ei motiveeri enamaks (2,36 punkti);
- töötajate lojaalsuse tasustamisega ettevõttes (2,71 punkti);
- töötasuga (2,75 punkti).

Oma parendusettepanekutel tugineb töö autor ankeetküsitlusele vastajate avaldatud arvamusele. Ankeetküsimuse keskmisetest vastustest järeldeb autor, et LPP Estonia OÜ tööta-



jad on üldiselt oma töö ja ettevõtte juhtimisega rahul ning motiveeritud oma tööd tegema. Samas selgus vastuste analüüsist ka see, et üle poolte vastajatest on ebakindlad, kas nad töötavad ettevõttes ka järgneval aastal. Autori arvates on need vastused mõjutatud osalt ankeetküsitlusele vastajate keskmiselt madalatest rahulolutulemustest ettevõtte töötasu ning ettevõtte pakutavate soodustustega kui ka demograafilistest soodumustest, sest suur osa ettevõtte töötajatest on noored, kuni 25 aastased või nooremad, kellele on omane suurem tööjõu liikumine.

Samuti oli rahulolutase mõjutatud küsimustiku avatud vastustega küsimuste osast selgunud arvamustest, millest selgus, et vastajad tunnetavad teatavat palgasisest ebavõrdsust erinevate Eesti brändikaupluste vahel. Ankeetküsimustele vastajate arvates võiksid LPP Estonia OÜ Eesti erinevates linnades brändikaupluste palgatasemed võrdsemad olla, ning samuti võiksid lisaboonused nagu lojaalsustasu olla võrdselt kõikidel töötajatel ning kohalkäigutasu võrdselt kõikides linnades, mitte ainult Tallinnas.

Autori arvates tuleks ettevõttele kasuks muuta oma motivatsiooniprogrammiga pakutavaid soodustusi, kuna see tekitas LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikaupluste töötajate seas läbi viidud uuringus kõige suuremat rahulolematust. Parandades motivatsiooniprogrammis pakutavaid soodustusi suureneb üldine rahulolu, sest töötajad tunnetavad lisaks olemasolevale töötasule suuremat lisandväärtust ning see tõstaks üldist töörahulolu veelgi ning vähendaks töötajate voolavust.

Uurides ankeetküsitluse vastuseid LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikaupluste lõikes selgus, et kõige madalam töörahulolu määr oli Tasku House kaupluses ning kõige kõrgem rahulolu määr oli Lõunakeskuse Sinsay kaupluses. Tasku House võrdelmisi madalam rahulolu määr korreleerus ettevõtte 2017. aasta tööjõu voolavuse määraga.

Püstitatud hüpotees, et ettevõtte töötajad ei ole piisavalt rahul ja motiveeritud ettevõttes töötama ei saanud kinnitust, kuna üldiselt on töötajate rahulolu ja motivatsioon ettevõttes töötamiseks hea.

## KOKKUVÕTE

Töötajate töörahulolu motivatsioon on olulised nii tööandjale, kui ka töövõtjale. Tööanja jaks tähendab tööjõu suur voolavus lisakulutusi ning töötaja jaoks võib töökohaga rahulolematuse ning demotiveeritus tähendada töökoha vahetust.

Käesoleva bakalaureusetööga uuriti töörahulolu ja motivatsiooni taset LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes. Töö autori eesmärgiks oli välja selgitada töötajate töörahulolu ning motivatsioon ettevõttes töötamiseks ning seda mõjutavad tegurid. Antud eesmärgist lähtuvalt püstitas autor järgnevad ülesanded: töörahulolu- ja motivatsiooniteooriate selgitamine, töörahulolu- ja motivatsiooniküsimustike koostamine ning uuringu läbiviimine, ankeetküsitluse vastuste analüüs, uuringu tulemuste analüüs ning vastavate parendusettepanekute koostamine.

Bakalaureusetöö koosnes kahest osast, teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilises osas andis autor ülevaate töörahulolu ja motivatsiooni olemusest ning töörahulolu- ja motivatsiooniteooriatest. Empiirilises osas kirjeldas autor uuritavat ettevõtet, uuringu metoodikat, analüüsis uuringu tulemusi ning tegi neist järeldusi ning nende põhjal parendusettepanekuid. Töörahulolu ja-motivatsiooniteooriate põhjal koostatud ankeetküsimustik koosnes 49st väitest ning kahest avatud küsimusest. Väidetele sai hinnangu anda viie erineva vastusevariandi vahel. Küsimustiku analüüsimisel kasutati viiepunktilist Linkerti' tüüpi skaalat.

Autori poolt läbiviidud kirjalikust ankeetküsitlusest selgus, et töötajate üldine rahulolutase Lõuna-Eesti brändikauplustes on hea ja seega ei pea paika hüpotees, et ettevõtte töötajad ei ole piisavalt rahul ning motiveeritud ettevõttes töötamiseks. Kõige rohkem olid vastajad rahul töökaaslastelt abi saamisega, oma otsese juhiga probleemidest rääkimisega, töökoha turvalisusega ning otsese juhiga. Kõige vähem rahul olid vastajad töötasu, lisatasude ning ettevõtte pakutava motivatsioonipaketiga ning sellega kaasnevate soodustustega. Samuti selgus ankeetküsitluse analüüsist, et kuigi vastajate töörahulolu ja motivatsioonitase on üldiselt hea ei plaani suur osa töötajatest töötada ettevõttes pikemalt kui 1 aasta.

Parendusettepanekuna tõi töö autor välja üldise töötasu tõstmise ja lisatasude võrdsustamise kõikides brändikauplustes üle Eesti. Samuti soovib töö autor võrdsustada lojaalsusta-

sud kõikidel ametikohtadel, kuna praegune süsteem tekitab ankeetküsimustikule vastajate seas ebavõrdustunnet. Parandades motivatsiooniprogrammiga pakutavaid soodustusi suureneb üldine töörahulolu ja töötajad tunnetaks lisaks olemasolevale töötasule suuremat saadavat lisandväärtust ning see tõstaks üldist töörahulolu ning vähendaks töötajate voolavust.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Anvari, R., JianFu, Z., Chermahini, S.H.** (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. pp 186 – 190.
- Brooks, I.** (2008). Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. 344lk.
- Chitrao, P.** (2014). Motivating employees through internal communication satisfaction in the retail sector in Pune. - *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences eISSN: 2357-1330*. pp 161-173.
- Fisher, E.** (2009). Motivation and leadership in social work management: a review of theories and related studies. - *Administration in Social Work*. Vol. 33, No. 4, pp. 347- 367.
- Frederick Herzberg. The hygiene motivation theory Thinker 001. (2003). Chartered Management Institute. [veebileht] <https://goo.gl/wbMh5H> (01.04.2018)
- Jaiswal, S.** (2017). Employee motivation and job satisfaction in retail sector with reference to m/s tata retail enterprise. Ishan institute of management & technology. Pp152. [veebileht] <https://goo.gl/HaNukH> (09. 04. 2018)
- Kirikal, H.** (b) Tööjõu volavuse arvutamine. [veebileht] <https://goo.gl/X2uhMA> (21.05.2018)
- Kirikal, H.**(a) Tööjõu liikumine. [veebileht] <https://goo.gl/h87LyV> (21.05.2018)
- Luthans, F.** (2011). Organizational Behavior: an evidence based approach. 12th ed. Charlotte: Information Age Publishing. Pp 574.
- Maslow, A.** (2007). Motivatsioon ja isiksus. Tallinn: OÜ Mantra Kirjastus. 490 lk.
- Mayo, A.** (2004). Ettevõtte inimväärtus : kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn : Tallinna Raamatutrükikoda. 281 lk.
- Mcclelland needs for affiliation power and achievement theory of motivation. [veebileht] <https://goo.gl/gpXfR3> (01. 04. 2017)

- McGrath, J., Bates, B.** (2016). Suurte juhtimisteooriate väike käsiraamat: 89 maailma parimat juhtimisteooriat koos kasutusjuhistega. Tallinn: Äripäev. 263lk.
- Nie, P., Sousa-Poza, A.** (2017). What Chinese Workers Value: An Analysis of Job Satisfaction, Job Expectations, and Labor Turnover in China. - *IZA Discussion Paper No. 10963*. pp 31.
- Retail Jobs And Job Satisfaction. (2013). [veebileht] <https://goo.gl/7W5diR> (09.04.2018)
- Saat, S.** (2009). Herzbergi kahe-teguri teooria-õpi enda meeskonda motiveerima. [veebileht] <https://goo.gl/DNwa2i> (09.04.2018)
- Sepp, A.** (2012). Eesti arstide tööga rahulolu. Sotsiaalministeerium. Eesti Arstide Liit. Tallinn. 100lk.
- Zwan, P., Hessels, J., Rietveld, C.** (2018). Self-employment and satisfaction with life, work, and leisure - *Journal of Economic Psychology*. Vol. 64, pp 73-88.
- Tööhõive Euroopas 2009. Aruande olulisemad seisukohad. Euroopa ühenduste komisjon. (2009). [veebileht] <https://goo.gl/FTbjuN> (22.05.2018)

**LISAD**

## Lisa 1. Küsitlus

Hea LPP Estonia OÜ töötaja!

Olen Eesti Maaülikooli maamajandusliku ettevõtluse ja finantsjuhtimise eriala üliõpilane ja koostan oma bakalaureusetööd, mille raames selgitan välja töötajate töörahulolu ja motivatsiooni LPP Estonia OÜ Lõuna-Eesti brändikauplustes. Sellega seoses palun Teie abi küsimustikule vastamises. Vastamine on anonüümne ja võtab aega umbes 10 minutit. Uurimistulemusi kasutatakse Teie ettevõttes töötajate motivatsiooni ja rahuloluga seonduvate parendusotsuste tegemisel.

Palun hinnake, kuidas olete rahul järgmiste valdkondadega. Tehke ring ümber Teile sobivaimale vastusevariandile.

1– ei nõustu üldse; 2– pigem ei ole nõus; 3– nii ja naa; 4– olen pigem nõus; 5– nõustun täielikult.

TÖÖKEKKOND JA -KORRALDUS						
1.	Olen rahul oma tööks vajalike töövahendite kättesaadavusega.	1	2	3	4	5
2.	Olen rahul töökeskkonnaga.	1	2	3	4	5
3.	Olen rahul info liikumisega ettevõttes.	1	2	3	4	5
4.	Olen rahul oma töö igapäevase korraldatusega.	1	2	3	4	5
5.	Olen rahul töögraafiku koostamisega.	1	2	3	4	5
6.	Olen rahul mulle võimaldatava tööajaga.	1	2	3	4	5
7.	Olen rahul mulle võimaldavate puhkepausidega.	1	2	3	4	5
8.	Olen rahul oma töökoormusega.	1	2	3	4	5
9.	Olen rahul oma töökoha turvalisusega.	1	2	3	4	5
10.	Leian, et minu isiklik stiil ühtib ettevõtte stiiliga.	1	2	3	4	5
ENESETEOSTUS						
11.	Olen oma töökohaga rahul.	1	2	3	4	5
12.	Olen rahul oma tööülesannetega.	1	2	3	4	5
13.	Töö paneb proovile mu teadmised.	1	2	3	4	5
14.	Töö pakub mulle eneseteostusvõimalusi.	1	2	3	4	5
KOLLEKTIIV						
15.	Olen rahul oma kollektiiviga.	1	2	3	4	5
16.	Vajadusel saan kaaslastelt tööalast abi.	1	2	3	4	5
17.	Erimeelsustes leitakse meie meeskonnas kergesti üksmeel.	1	2	3	4	5
18.	Ettevõttes on sõbralik õhkkond.	1	2	3	4	5
19.	Tunnen end meeskonnas olulisena.	1	2	3	4	5
20.	Veedan töökaaslastega aega ka väljaspool tööaega.	1	2	3	4	5

<b>TÖÖTASU</b>						
21.	Olen rahul oma töötasuga.	1	2	3	4	5
22.	Minu töötasu motiveerib mind enamaks.	1	2	3	4	5
23.	Minu vastutus ja töötasu on vastavuses.	1	2	3	4	5
24.	Töötajate lojaalsust tasustatakse meie ettevõttes vajalikul määral.	1	2	3	4	5
<b>SOODUSTUSED</b>						
25.	Olen rahul meie ettevõtte pakutavete soodustustega.	1	2	3	4	5
26.	Olen rahul oma organisatsiooni motivatsioonipaketiga.	1	2	3	4	5
<b>JUHTIMINE</b>						
27.	Olen rahul oma otsese juhiga.	1	2	3	4	5
28.	Olen rahul oma otsese juhi juhtimismeetoditega.	1	2	3	4	5
29.	Minu otsene juht kohtleb kõiki võrdselt.	1	2	3	4	5
30.	Minu otsene juht arvestab minu arvamusega.	1	2	3	4	5
31.	Minu otsene juht annab vastuolulisi korraldusi.	1	2	3	4	5
32.	Saan oma otsese juhiga rääkida tööalastest probleemidest.	1	2	3	4	5
33.	Minu otsene juht tunnustab piisavalt minu pingutusi.	1	2	3	4	5
<b>ARENGU- JA KARJÄÄRIVÕIMALUSED</b>						
34.	Olen rahul ettevõttesiseste karjäärivõimalustega.	1	2	3	4	5
35.	Ma näen endas läbi uute ülesannete õppimise arengut.	1	2	3	4	5
36.	Näen ennast organisatsioonis töötamas ka järgmisel aastal.	1	2	3	4	5
<b>MOTIVATSIOON</b>						
37.	Töötamine rahvusvahelises ettevõttes motiveerib mind siin töötama.	1	2	3	4	5
Mind motiveerib:						
38.	a) kiitus	1	2	3	4	5
39.	b) kaastöötajad	1	2	3	4	5
40.	c) paindlik töögraafik	1	2	3	4	5
41.	d) suurem vastutus	1	2	3	4	5
42.	e) palk	1	2	3	4	5
43.	f) karjäärivõimalused	1	2	3	4	5
44.	g) huvitavad tööülesanded	1	2	3	4	5
45.	h) soodustused	1	2	3	4	5
46.	i) Lisage, mis Teid veel motiveerib:					



Sotsiaal-demograafilised küsimused (tee linnuke sobivasse ringi):

47. Vanus:

- ☐ Kuni 20
- ☐ 21 - 25
- ☐ 26 – 31
- ☐ 32 ja vanem

48. Töökoht:

- ☐ Tasku Reserved
- ☐ Lõunakeskuse Reserved
- ☐ Cropp
- ☐ House
- ☐ Mohito
- ☐ Sinsay

49. Tööstaaž:

- ☐ kuni 1 aasta
- ☐ 1,1 aastat - 2 aastat
- ☐ 2,1aastat - 3 aastat
- ☐ 3,1 aastat – kauem

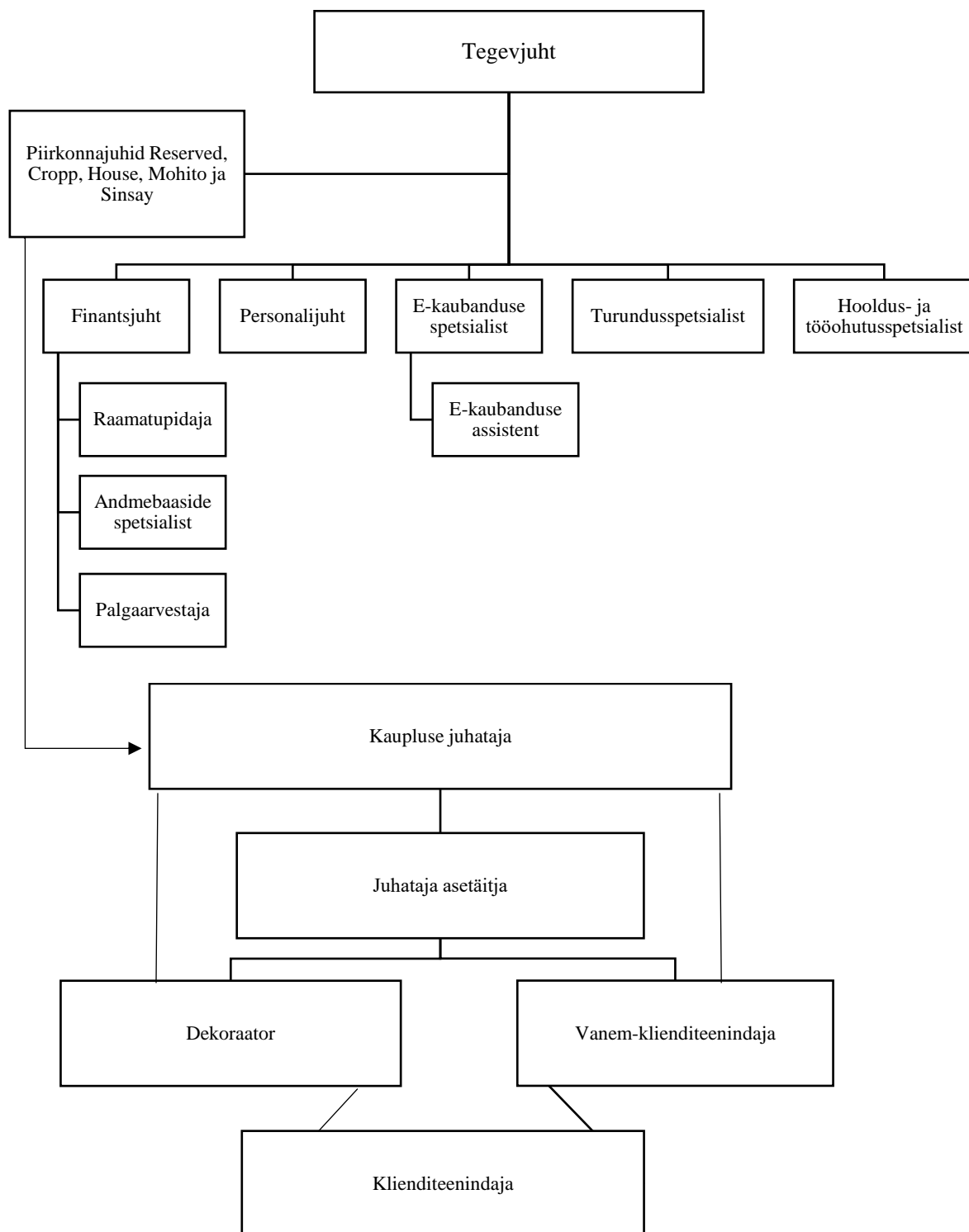
Kommentaariid (kui soovite selgitada antud hinnanguid või lisada omapoolseid soovitusi):

Täna vastamast!

## Lisa 2. Ankeetküsimustiku vastused

							Vastajad kokku	Keskmine
<b>TÖÖKEKKOND JA -KORRALDUS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>4,04</b>
1.	Olen rahul oma tööks vajalike töövahendite kättesaadavusega.			3	18	10	31	4,23
2.	Olen rahul töökeskkonnaga.		1	12	9	9	31	3,84
3.	Olen rahul info liikumisega ettevõttes.		6	11	8	6	31	3,45
4.	Olen rahul oma töö igapäevase korraldatusega.		2	5	19	5	31	3,87
5.	Olen rahul töögraafiku koostamisega.		3	7	9	12	31	3,97
6.	Olen rahul mulle võimaldatava tööajaga.		1	7	9	14	31	4,16
7.	Olen rahul mulle võimaldavate puhkepausidega.		2	3	13	13	31	4,19
8.	Olen rahul oma töökoormusega.		3	2	14	12	31	4,13
9.	Olen rahul oma töökohta turvalisusega.		1	5	9	16	31	4,29
10.	Leian, et minu isiklik stiil ühtib ettevõtte stiiliga.		1	3	15	12	31	4,23
<b>ENESETEOSTUS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>3,60</b>
11.	Olen oma töökohaga rahul.		4	10	8	8	30	3,67
12.	Olen rahul oma tööülesannetega.		1	9	11	9	30	3,93
13.	Töö paneb proovile mu teadmised.	1	8	5	11	5	30	3,37
14.	Töö pakub mulle eneseteostusvõimalusi.	2	4	8	11	5	30	3,43
<b>KOLLEKTIIV</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>3,83</b>
15.	Olen rahul oma kollektiiviga.		3	4	12	12	31	4,06
16.	Vajadusel saan kaaslastelt tööalast abi.				11	20	31	4,65
17.	Erimeelsustes leitakse meie meeskonnas kergesti üksmeel.		4	7	10	10	31	3,84
18.	Ettevõttes on sõbralik õhkkond.	2	4	9	9	7	31	3,48
19.	Tunnen end meeskonnas olulisena.	2	3	7	11	8	31	3,65
20.	Veedan töökaaslastega aega ka väljaspool tööaega.	3	5	8	9	6	31	3,32
<b>TÖÖTASU</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>2,71</b>
21.	Olen rahul oma töötasuga.	4	4	15	5		28	2,75
22.	Minu töötasu motiveerib mind enamaks.	4	13	8	3		28	2,36
23.	Minu vastutus ja töötasu on vastavuses.	2	6	10	10		28	3,00
24.	Töötajate lojaalsust tasustatakse meie ettevõttes vajalikul määral.	3	10	8	6	1	28	2,71
<b>SOODUSTUSED</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>2,11</b>
25.	Olen rahul meie ettevõtte pakutavete soodustustega.	9	11	7	1		28	2,00
26.	Olen rahul oma organisatsiooni motivatsioonipaketiga.	8	10	7	2	1	28	2,21
<b>JUHTIMINE</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>3,96</b>
27.	Olen rahul oma otsese juhiga.			5	10	12	27	4,26
28.	Olen rahul oma otsese juhi juhtimismeetoditega.		1	5	12	9	27	4,07
29.	Minu otsene juht kohtleb kõiki võrdselt.		2	4	8	13	27	4,19
30.	Minu otsene juht arvestab minu arvamusega.		2	2	11	12	27	4,22
31.	Minu otsene juht annab vastuolulisi korraldusi.	8	8	2	5	3	26	2,50
32.	Saan oma otsese juhiga rääkida tööalastest probleemidest.			2	8	17	27	4,56
33.	Minu otsene juht tunnustab piisavalt minu pingutusi.	1	2	4	12	8	27	3,89
<b>ARENGU- JA KARJÄÄRIVÕIMALUSED</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>3,11</b>
34.	Olen rahul ettevõttesiseste karjääri võimalustega.	1	8	9	8	2	28	3,07
35.	Ma näen endas läbi uute ülesannete õppimise arengut.		1	16	6	4	27	3,48
36.	Näen ennast organisatsioonis töötamas ka järgmisel aastal.	4	8	8	4	3	27	2,78
<b>MOTIVATSIOON</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>3,97</b>
37.	Töötamine rahvusvahelises ettevõttes motiveerib mind siin töötama.	3	8	11	3	2	27	2,74
Mind motiveerib:								
38.	a) kiitus			3	11	14	28	4,39
39.	b) kaastöötajad			1	14	13	28	4,43
40.	c) paindlik töögraafik	1		2	8	17	28	4,43
41.	d) suurem vastutus		5	9	9	5	28	3,50
42.	e) palk		2	3	6	17	28	4,36
43.	f) karjääri võimalused		4	5	10	9	28	3,86
44.	g) huvitavad tööülesanded		1	6	9	12	28	4,14
45.	h) soodustused	1	5	3	7	12	28	3,86
46.	i) Lisage, mis Teid veel motiveerib:							

### Lisa 3. LPP Estonia OÜ personali struktuur



**Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

Mina, \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

sünniaeg \_\_\_\_\_,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja(d) on \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja(te) nimi*)

1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,

1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja

1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor \_\_\_\_\_  
(*allkiri*)

Tartu, \_\_\_\_\_  
(*kuupäev*)

---

**Juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

Luban lõputöö kaitsmisele.

\_\_\_\_\_  
(*juhendaja nimi ja allkiri*)

\_\_\_\_\_  
(*kuupäev*)

\_\_\_\_\_  
(*juhendaja nimi ja allkiri*)

\_\_\_\_\_  
(*kuupäev*)